



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

EM AGÊNCIAS DE RECRUTAMENTO A NÍVEL

EUROPEU

TÂNIA ISABEL DA COSTA GREGÓRIO

SETEMBRO 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

EM AGÊNCIAS DE RECRUTAMENTO A NÍVEL

EUROPEU

TÂNIA ISABEL DA COSTA GREGÓRIO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO TEIXEIRA ISAÍAS

SETEMBRO 2013

Agradecimentos

No final deste trabalho, não posso deixar de expressar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que me apoiaram, ajudaram, aconselharam e contribuíram para a concretização da presente dissertação.

Assim, as minhas palavras de gratidão vão, em primeiro lugar, para o meu orientador Professor Pedro Isaías, que sempre disponível e incansável se dedicou ao meu trabalho. À Professora Helena Gonçalves e ao Professor Rui Brites pelo apoio e toda a ajuda.

Ao Instituto Superior de Economia e Gestão, pela formação que me proporcionou. A todos os Docentes, que ao longo de dois anos, contribuíram para a minha formação intelectual, o meu obrigado.

A todos os inquiridos, pelas informações disponibilizadas, o meu obrigado.

Por fim, gostaria de deixar um especial agradecimento a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram em todas as decisões, ao longo da vida e em particular do curso: família, amigos e colegas.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste projecto.

Lista de acrónimos

CRM: *Customer Relationship Management*

CV: *Curriculum Vitae*

eRecruitment: *Eletronic recruitment*

FCS: Factores Críticos de Sucesso

mCRM: *Mobile Customer Relationship Management*

RM: *Relationship Marketing*

SCRM: *Social Customer Relationship Management*

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

TI: Tecnologia de Informação

Resumo

As empresas estão cada vez mais centradas no cliente e em novas formas de os abordar individualmente. As tecnologias *mobile* e da Web 2.0 têm permitido às empresas desenvolver-se neste campo e aproximar-se dos clientes. A presente investigação foca-se na forma como os sistemas *de Customer Relationship Management* (CRM) são utilizados pelas empresas de recrutamento a nível Europeu por forma a ajudar os candidatos a encontrar emprego de forma personalizada. Para melhor compreender a utilização destes sistemas de CRM, a metodologia utilizada para este estudo exploratório foi a quantitativa com recurso à técnica de amostragem não probabilística, baseada em julgamento. No total foram estudadas 35 agências de recrutamento.

Os resultados obtidos demonstraram que a utilização de software por parte das agências de recrutamento é bastante notória. Neste estudo foi ainda possível perceber que o CRM 2.0 está presente na grande maioria das empresas em estudo, que não descaram o envio de ofertas de emprego personalizadas para os candidatos via e-mail, assim como a utilização das redes sociais como forma de contacto e de divulgação de ofertas de emprego. Quanto ao *mobile CRM*, existe ainda muito por explorar neste canal, uma vez que as agências focam os seus recursos na *Web 2.0*, deixando de parte o grande potencial deste canal.

Palavras-chave

Customer Relationship Management (CRM), CRM 2.0 / *Social CRM*, *mobile CRM*, agências de recrutamento

Abstract

On a daily basis, companies are growing more focused on the customer and in new ways to approach them individually. Mobile technologies and Web 2.0 have been pushing companies to evolve in this matter and helping them to approach customers. The present research is focused on the way Customer Relationship Management (CRM) systems are used, on an European level, by recruiting companies to assist candidates in finding an adequate job. For better understanding of these CRM systems, the methodology used in the exploratory study was quantitative, resorting to a non-probabilistic sampling technique, based on judgement. In total, 35 recruiting agencies were studied.

Obtained results showed that the use of software in recruiting agencies is quite common. In this study, it was also possible to verify that CRM 2.0 is present in the vast majority of the studied companies, who do not neglect sending customized job offers via email to their candidates as well as using social networks as communication and job offers divulgation tools. When it comes to mobile CRM, there's still much to be explored in this channel, as agencies focus their resources in Web 2.0, leaving this channel's great potential unused.

Keywords

Customer Relationship Management (CRM), CRM 2.0 / Social CRM, mobile CRM, recruitment agencies

ÍNDICE

Agradecimentos.....	I
Lista de acrónimos	II
Resumo	III
<i>Abstract</i>	IV
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA	1
1.2. JUSTIFICAÇÃO E ESCOLHA DO TEMA.....	1
1.3. OBJECTIVOS	4
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	5
2.1. ENQUADRAMENTO	5
2.2. CRM	5
2.2.1. Factores críticos de sucesso na implementação de crm	7
2.3 - CRM 2.0	8
2.4 - <i>MOBILE</i> CRM (MCRM)	10
2.5 O CRM APLICADO AO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO	13
3 – FRAMEWORK E HIPÓTESES.....	15
3.1.PERSONALIZAÇÃO DAS OFERTAS DE EMPREGO.....	16
3.2. CRM 2.0 E <i>SOCIAL MEDIA</i>	16
3.3. UTILIZAÇÃO DO <i>MOBILE</i> CRM.....	17
4 - METODOLOGIA.....	17
4.1.TIPO DE ESTUDO	17
4.2. MÉTODO DE AMOSTRAGEM E AMOSTRA	17
4.3. RECOLHA DE DADOS.....	20
4.4. QUESTIONÁRIO	20
4.5. OPERACIONALIZAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	22
5 – RESULTADOS.....	22
5.1. CRM 2.0.....	22
5.1.1 Personalização	22

5.1.2. Importância do crm 2.0	23
5.1.3. Utilização das redes sociais	25
5.2. MOBILE CRM	26
5.2.1 Vantagens do mobile crm	27
5.3. MELHORIAS AO SISTEMA DE CRM	28
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	30
6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	32
6.2. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	37
ANEXO A - QUESTIONÁRIO (VERSÃO PORTUGUESA)	37
ANEXO B – ÍNDICES SINTÉTICOS (<i>ALPHA DE CRONBACH</i>)	44
ANEXO C – TESTE KOLMOGOROV SMIRVOV	45

Índice de figuras

Figura 1 – Taxa de desemprego na Europa em Julho de 2012.....	2
Figura 2 – Evolução da Taxa de desemprego na zona Euro.....	3
Figura 3 - Framework de análise	15
Figura 4 – Utilização das redes sociais por parte das agências de recrutamento.....	24
Figura 5 – Forma de contacto com os candidatos por parte das agências de recrutamento.....	26

Índice dos quadros

Quadro I - Diferenças entre marketing de massa e <i>mobile</i> marketing.....	13
Quadro II – Perfil da amostra.....	19
Quadro III – Variáveis a estudar.....	21
Quadro IV – Estatísticas descritivas.....	24
Quadro V - Teste <i>Mann-Withney</i>	24
Quadro VI – Estatísticas descritivas.....	28
Quadro VII - Teste <i>Mann-Withney</i>	28
Quadro VIII – Melhorias implementadas e melhorias a implementar.....	29

1 – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema

O tema escolhido encontra-se no âmbito do *Customer Relationship Management* (CRM) e tem como título: *Customer Relationship Management* em empresas de recrutamento a nível europeu. A investigação explora a forma como os sistemas de CRM combinados com a utilização do *e-mail*, *Web*, *social media*, aplicações, SMS por parte das empresas de recrutamento ajudam os candidatos inscritos a encontrar emprego de forma personalizada. Visando assim, saber através de que meios as ofertas de emprego chegam ao cidadão e se estas são de acordo com o perfil do candidato.

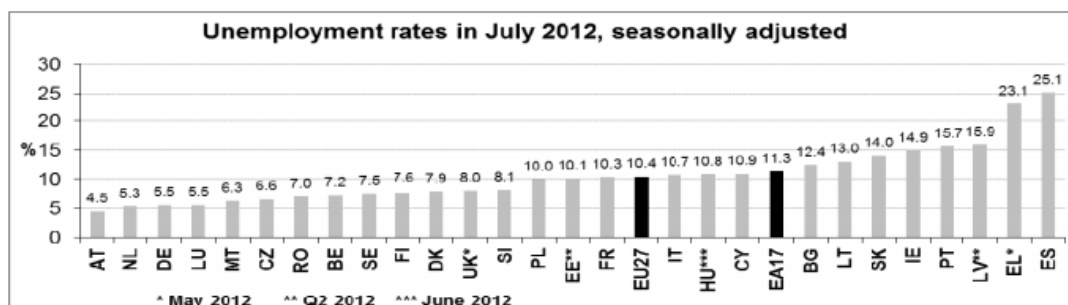
1.2. Justificação e escolha do tema

A escolha deste tema deve-se, em primeiro lugar, à potencialidade das tecnologias que se relacionam com o CRM, nomeadamente, *mobile CRM* e CRM 2.0. Em segundo lugar, a escolha do tema fica a dever-se à ausência de estudos sobre o CRM em agências de recrutamento, sendo esta uma oportunidade de contribuir de forma positiva e prática para o conhecimento desta realidade.

Por último e em terceiro lugar, a pertinência do tema justifica-se através das crescentes taxas de desemprego, em Portugal e na Europa. O que torna fundamental numa altura de crise económica explorar o CRM das empresas de recrutamento, analisar o que já é feito e perceber de que forma pode ainda ser melhorado, por forma a ajudar os cidadãos a encontrarem emprego de acordo com o seu perfil e com a sua formação.

Dados do Eurostat (2012) mostram que Portugal é o quarto país da Europa dos 27 que apresenta uma taxa de desemprego mais elevada (15,7%) em Julho de 2012. Os valores mais elevados são registados em Espanha e na Grécia com 25,1% e 23,1%, respectivamente. Entre os Estados-Membros com taxas de desemprego mais baixas encontram-se: a Áustria

com uma taxa de desemprego de 4,5%, a Holanda com 5,3% e a Alemanha e o Luxemburgo, ambos os países com uma taxa de 5,5% de desempregados, como podemos observar na Figura 1.

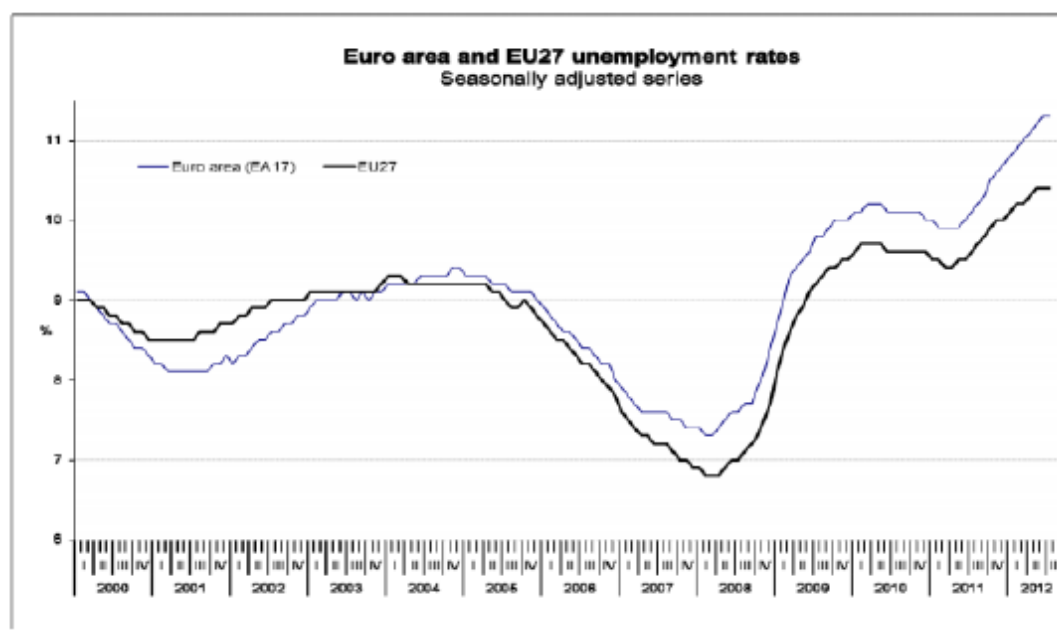


A UE27 inclui Bélgica (BE), Bulgária (BG), República Checa (CZ), Dinamarca (DK), Alemanha (DE), Estónia (EE), Irlanda (IE), Grécia (EL), Espanha (ES), França (FR), Itália (IT), Chipre (CY), Letónia (LV), Lituânia (LT), Luxemburgo (LU), Hungria (HU), Malta (MT), Países Baixos (NL), Áustria (AT), Polónia (PL), Portugal (PT), Roménia (RO), Eslovénia (SI), Eslováquia (SK), Finlândia (FI), Suécia (SE) e Reino Unido (UK).

Fonte: Eurostat (2012)

Figura 1 – Taxa de desemprego na Europa em Julho de 2012

Numa perspectiva de evolução, podemos ver que têm sido grandes as variações da taxa de desemprego ao longo dos anos, em particular de 2000 a 2012. Entre 2007 e 2008, registaram-se os valores mais baixos relativos à taxa de desemprego tanto da Europa dos 27, como na Europa dos 17. No entanto, no fim de 2008 com o agravar da crise económica, notou-se um aumento gradual da taxa de desemprego até ao ano de 2012, como podemos observar na figura 2.



Fonte: EuroStat (2012)

Figura 2 – Evolução da Taxa de desemprego na zona Euro

É com base nestes números que se torna importante explorar o tema do CRM em agências de recrutamento. Chegando assim à grande questão de investigação desta dissertação: De que forma os sistemas de CRM utilizados por parte das empresas de recrutamento da União Europeia (UE) ajudam os candidatos a encontrar emprego, através de ofertas personalizadas de acordo com o seu perfil?

A escolha desta temática é fundamental numa altura de crise económica e de elevadas taxas de desemprego. Efectivamente, é importante que exista uma política de emprego, não só por parte de instituições públicas como o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), como também por parte de empresas privadas, capaz de garantir o direito ao trabalho, resolver problemas de emprego, combater o desemprego e melhorar os níveis de bem-estar da população. Como nos diz o nº 1 do artigo 4º do Decreto-Lei n.º 132/99, de 21 de Abril, “*Cabe aos serviços de emprego contribuir para a melhor organização e funcionamento do mercado de emprego, nomeadamente apoiando os*

trabalhadores na obtenção de emprego adequado e os empregadores no recrutamento de trabalhadores”.

1.3. Objectivos

Esta dissertação de Mestrado tem como objectivo geral analisar a forma como os sistemas de CRM utilizados por parte das empresas de recrutamento (da UE) ajudam os candidatos inscritos a encontrar emprego, através de ofertas personalizadas de acordo com o seu perfil.

Objectivos particulares:

- Analisar de que forma o CRM 2.0 auxilia o candidato na procura de emprego.
 - Perceber de que forma a Web 2.0 e os *Social Media* são utilizados por parte das empresas de recrutamento.
 - Vantagens que a empresa apresenta aos candidatos
 - Vantagens do CRM 2.0 para a empresa
- Perceber de que forma o *mobile* CRM auxilia o candidato na procura de emprego
 - Vantagens do *mobile* CRM para a empresa
 - Vantagens que a empresa apresenta aos candidatos
- Analisar de que forma o sistema de CRM pode ainda ser melhorado

1.4. Estrutura da dissertação

O presente trabalho encontra-se dividido em 6 capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada uma pequena introdução sobre o tema, seu contributo científico e objectivos gerais e particulares. Posteriormente, no segundo capítulo, é exposta a breve revisão de literatura que abrange conceitos fundamentais para uma melhor compreensão da investigação, como o CRM e a sua evolução, novos conceitos como *social* CRM e *Mobile*

CRM. No terceiro capítulo, é apresentado uma *framework* conceptual e as hipóteses. No quarto capítulo, expõe-se a metodologia utilizada e as técnicas de recolha de dados. Em seguida, no quinto capítulo, são apresentados os resultados na análise de dados. E por fim, no sexto capítulo, estão presentes as principais conclusões bem como limitações do estudo e sugestões para possíveis pesquisas futuras.

2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Enquadramento

Para aprofundar o estudo do tema CRM, esta secção inicia-se com a apresentação e breve descrição de CRM, onde se apresentam uma pequena perspectiva histórica e alguns conceitos. De seguida, apresentar-se-á uma breve contextualização entre CRM, CRM 2.0 e *mobile* CRM. E por fim, será apresentado uma breve relação entre o CRM e a forma de recrutamento e selecção das empresas.

2.2. CRM

As origens do termo CRM levam-nos ao conceito de *Relationship Marketing* (RM), que passa por atrair, manter e melhorar relacionamentos com clientes em organizações multisserviços de acordo com Berry citado por Sinato *et al.* (2007). O termo CRM é o resultado de uma evolução contínua que combina a tecnologia com a integração de dados, com o objectivo de dialogar com clientes individualmente. Ou seja, enquanto no Marketing Relacional a tecnologia não é utilizada na gestão de clientes, o CRM aproveita precisamente as tecnologias de informação na implementação de estratégias de Marketing Relacional (Ryals & Payne, 2001).

Devido à complexidade do conceito de CRM e à multiplicidade de autores que ao longo do tempo foram definindo o conceito, torna-se difícil defini-lo de forma única e simples.

Para Gummesson (2002) CRM são valores e estratégias do marketing de relacionamento com ênfase no relacionamento com os clientes, transformados em aplicações práticas.

Para Payne e Frow (2005), CRM é uma abordagem estratégica que visa criar valor para o accionista através do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM junta assim o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e das Tecnologias de Informação (TI) para criar relacionamentos rentáveis de longo prazo com clientes e outras partes interessadas.

Payne e Frow (2005) focam ainda a importância do CRM no que diz respeito à forma de aproveitamento de dados e informações para compreender e criar valor para os clientes. O que exige uma integração multifuncional dos processos, pessoas, operações e recursos de marketing activados através da tecnologia da informação e aplicações. Apenas as empresas que acumulam dados sobre seus clientes e que mantêm o contacto directo, beneficiam das vantagens do CRM (Faase *et al.*, 2011).

Apesar da multiplicidade de definições existentes e embora sendo díspares, existe um objectivo transversal: a satisfação e consequente retenção do cliente.

O CRM passa por 4 fases fundamentais, a primeira é a análise comportamental do cliente, mais especificamente das suas necessidades. A segunda envolve a reunião de dados através do uso de Tecnologia de Informação com o objectivo de criar uma interação mais pessoal com o cliente. A terceira fase diz respeito à segmentação e é um dos objectivos do CRM, segmentar o mercado de acordo com as necessidades dos clientes, tratando-os de forma individual e particular. Por fim, a última fase é manter os clientes interessados e envolvidos com a empresa (Faase *et al.*, 2011).

2.2.1. Factores críticos de sucesso na implementação de CRM

Antes de se falar dos Factores Críticos de Sucesso (FCS) de CRM, importa perceber o conceito de Factor Crítico de Sucesso. Segundo Caralli (2004), são FCS áreas-chave de desempenho essenciais para a organização cumprir a sua missão.

A implementação de um sistema de CRM numa empresa é um processo que exige um conjunto de características e elementos que aumentem o impacto dos recursos existentes. Assim sendo, para garantir o sucesso da sua implementação é necessário compreender questões como: cultura, pessoas, processos e tecnologia e não encarar o CRM apenas como a aquisição de um *Software* (Finnegan & Currie, 2010).

A estratégia de implementação de CRM tem de ter em conta, em primeiro lugar, o factor cultural. Segundo Finnegan e Currie (2010) o modelo centrado no cliente exige uma mudança na cultura de partilha de informação. Os gestores devem formar todos os funcionários da empresa, juntar os vários departamentos com as suas próprias subculturas e comunicar as estratégias a serem implementadas, para que todos estejam igualmente motivados a trabalhar nos mesmos objectivos. Almotairi (2008) acrescenta que para garantir o sucesso dos objectivos é necessário desenvolver uma cultura onde todos os funcionários são incentivados a partilhar e aprender uma nova estrutura de trabalho, orientada para o cliente.

Em segundo lugar, Finnegan e Currie (2010) consideram que a implementação de uma estratégia de CRM envolve também uma grande variedade de pessoas, desde o marketing, profissionais das Tecnologias de Informação (TI), a gestores. Todos os colaboradores devem estar igualmente envolvidos no processo. Para facilitar, os executivos séniores devem coordenar todo o projecto e garantir que toda a organização partilha a mesma filosofia. Para Almotairi (2008), o papel da administração é fulcral no processo de implementação para garantir o financiamento do projecto e acima de tudo para colocar o

projecto em acção. É ainda importante um quadro de pessoal qualificado e hábil para um melhor aproveitamento do *software* utilizado (Ranjan & Bhatnagar, 2008).

Em terceiro lugar, também os processos são fundamentais na adopção de uma estratégia de CRM, a estratégia a adoptar deve, por isso, ser centrada no cliente e não no produto (Finnegan & Currie, 2010).

Por último, em quarto lugar, as estratégias de CRM aproveitam as inovações tecnológicas como forma de recolha e análise de dados sobre os padrões de cliente, isto com o objectivo de analisar e interpretar o seu comportamento e responder através de comunicações personalizadas, entregando o valor do produto/serviço aos clientes individuais. A nível tecnológico é fundamental garantir a unificação de todos os dados dos clientes, remover as entradas múltiplas para o mesmo cliente e assegurar que os dados do cliente são apresentados com exactidão a toda a organização (Finnegan & Currie, 2010).

2.3 - CRM 2.0

Os rápidos avanços em sistemas de base tecnológica, especialmente aqueles relacionados com a Internet, levaram a mudanças fundamentais na forma como as empresas interagem umas com as outras e com os consumidores (Parasuraman & Zinkhan, 2002). São cada vez mais as pessoas que utilizam diariamente *smartphones*, *tablets* e a internet de uma forma generalizada, para obter informações rápidas a partir de qualquer lugar. Neste sentido, é importante que as empresas repensem na melhor forma de chegar a clientes cada vez mais interactivos (Hart & Gamal, 2012).

O surgimento da *Web 2.0* e o uso crescente das suas aplicações tem aumentado os recursos de CRM para as empresas. Com a *Web 2.0*, conceito inicialmente definido por Tim O'Reilly como a segunda geração de *Web*, que inclui, entre outros, *wikis* e portais comunitários, privilegia-se a cooperação e a partilha de informação (O'Reilly, 2007). Com esta evolução da *Web 1.0* para a *Web 2.0* há um aumento da participação dos utilizadores.

Segundo Greenberg (2010), os clientes sociais têm permanente contacto com a internet e com dispositivos móveis, partilham informações, exigem a máxima transparência e autenticidade.

A principal diferença entre CRM e CRM 2.0 prende-se com a transparência e com a exigência dos clientes. Enquanto CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócio apoiada por um sistema de CRM, criado para melhorar as interações humanas em ambiente de negócios, o CRM 2.0 é visto como uma estratégia de negócios sustentada por uma plataforma tecnológica, regras de negócios, processos e características sociais, que visa envolver o cliente numa conversa colaborativa, beneficiando o ambiente de negócios, através da confiança e da transparência (Greenberg, 2010).

No CRM há uma principal preocupação com o foco no ‘*target*’ e o envio de informação. No CRM 2.0, há um especial cuidado em observar a actividade dos clientes, assim como conversas entre eles e participar nessas conversas (Greenberg, 2010).

O CRM 2.0 aproveita os *Social Media* como uma estratégia de CRM. Segundo Kaplan e Haenlein (2010), *Social Media* é um conjunto de aplicações que se baseiam em fundamentos tecnológicos da *Web 2.0* e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo próprio utilizador. Reinhold e Alt (2012) afirmam que o CRM 2.0 ou *Social CRM* tira então proveito dessa estratégia de CRM que se concentra na interação (informação entre as partes), comunicação (troca de informação entre as partes) e na cooperação (criação colectiva). Os *Social Media* são utilizados para apoiar os processos de CRM, por exemplo como canal de comunicação em campanhas de marketing e constituem um factor-chave no fornecimento de informações sobre a marca ou o produto. São também utilizados para uma função analítica de descoberta e avaliação de novas perspectivas de mercado, que analisa tanto utilizadores como conteúdos. São ainda utilizados como canal de transacção/vendas e ponto de contacto com o cliente.

Segundo Reinhold e Alt (2012) os *Social Media* são um importante recurso para o SCRM, uma vez que fornecem cinco tipos de conteúdo:

- os conteúdos de um *post*, que podem ser analisados por palavra-chave ou opiniões;
- os dados sobre a fonte, ou seja informações detalhadas sobre o autor;
- os dados fornecidos nos perfis com informações sobre *e-mail*, *hobbies*, interesses;
- Informações sobre os amigos e respectivas actividades;
- Interconexões entre *posts* e perfis que fornecem informações sobre a influência da pessoa.

Segundo Greenberg (2010), os perfis nas redes sociais tornam-se fundamentais para que as empresas encontrem informações sobre o cliente e o que ele procura. As empresas precisam cada vez mais de estar onde as pessoas estão. *Facebook*, *MySpace*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Ning* são as redes sociais mais populares a nível mundial (Isaiás, Pifano & Miranda, 2011).

Com o crescente interesse na segmentação, a análise de perfis e o mergulho na vida do cliente para entender o seu estilo, opções de seleção e prever o comportamento futuro são, cada vez mais, uma das funções das redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn*. Desta forma, existem ferramentas específicas que extraem estas informações das redes sociais (Greenberg, 2010).

Os avanços tecnológicos não se notam apenas ao nível da *Web*, mas sim também na tecnologia móvel. Neste sentido, é pertinente falar de *Mobile CRM*.

2.4 - Mobile CRM (mCRM)

O negócio da indústria móvel está a emergir rapidamente graças a um conjunto de tecnologia que permitem desenvolver uma grande variedade de serviços inovadores. Nos

últimos anos, notou-se um grande aumento na utilização de serviços de valor acrescentado através do telemóvel, tais como jogos, GPS, MSN e serviços de informação. O que salienta o grande potencial do canal móvel para as empresas oferecerem serviços mais completos aos consumidores e para complementarem os produtos da empresa (Hsu & Lin, 2008).

Camponovo, Pigneur, Rangone e Renga (2005) definem *mobile CRM* como um conjunto de serviços que visam nutrir relacionamentos com os clientes, nomeadamente, a aquisição ou manutenção de clientes, apoio de marketing, vendas ou processos de serviços, através de redes sem fio como meio de entrega para os clientes. Os formatos utilizados em *mobile marketing* englobam SMS (*Short Message Service*), MMS (*Multi Media Service*) e WAP (*Wireless Application Protocol*). Formatos estes que têm um custo inferior aos media tradicionais e atingem o alvo com maior facilidade (Al-alak & Alnawas, 2010).

No entanto, nem todos os autores estão de acordo. Sinisalo *et al.* (2007) consideram que embora útil a definição é inadequada. Em primeiro lugar, não enfatiza suficientemente o papel crítico da comunicação na aquisição e manutenção de clientes rentáveis. Em segundo lugar, há uma confusão em torno do conceito de “móvel” e “*wireless*”, sendo que “*wireless*” não significa necessariamente móvel já que o acesso sem fio permite apenas uma mobilidade limitada dentro de espaço de acesso. Kumar (2004) defende também que os termos “*mobile*” e “*wireless*” têm significados próprios e específicos, pois o termo “*mobile*” refere-se a uma capacidade de aceder a dispositivos em movimento. Enquanto que “*wireless*” significa a capacidade de aceder enquanto o dispositivo não estiver fisicamente ligado. Desta forma Sinisalo *et al.* (2007) defendem que mCRM pode ser visto como um tipo específico de CRM. Pode-se definir como um tipo de CRM que actua através de plataformas móveis. Isto é, trata-se da comunicação de apenas uma via (*one-way*) ou interactiva que está relacionada com vendas, marketing e serviço ao cliente, através da utilização meios móveis, com o objectivo de manter relações entre os clientes e a empresa.

Ao analisar o mCRM, destacamos principalmente características como: comunicação personalizada, interactividade com os clientes e uma grande flexibilidade da comunicação (Sinisalo *et al.*, 2007).

A natureza móvel e pessoal de dispositivos sem fio, combinados com a voz e capacidades de transmissão de dados, proporciona um conjunto de características únicas, como omnipresença, acessibilidade 24h, localização, personalização e conveniência que são consideradas as mais valiosas vantagens diferenciadoras dos serviços móveis e podem construir a sua proposta de valor (Camponovo *et al.*, 2005).

Para Shankar e Balasubramanian (2009), todos os dispositivos móveis incorporaram recursos como: texto, áudio / dados e vídeo e possuem características, como por exemplo, a especificidade da localização, a portabilidade, os custos e a facilidade de medir respostas.

Uma das vantagens de saber a localização física do utilizador, é fornecer a oportunidade de direccionar ofertas promocionais. Outra grande vantagem é a portabilidade dos dispositivos móveis. Estas funcionalidades sem fios, potenciam a sua utilização em qualquer lugar, criando assim mais oportunidades para a transmissão de mensagens. Estes dispositivos são utilizados continuamente e existe uma maior facilidade de fazer chegar uma mensagem por esta via. A principal desvantagem é não permitirem a transmissão de mensagens longas (Shankar & Balasubramanian, 2009).

Tendo por base todas estas características, podemos fazer uma pequena comparação entre o marketing mais tradicional que utiliza meios como a televisão, imprensa e rádio para fazer chegar as suas mensagens e o *mobile* marketing. A comunicação massiva chega a todos os clientes, existentes como aos potenciais. Contrariamente ao *mobile* marketing que é mais restrito e chega apenas aos proprietários de aparelhos móveis que optem por receber comunicações publicitárias. No *mobile* marketing, é possível atingir clientes num local e num tempo específico, os custos de comunicação são mais baixos que nos canais tradicionais e a

facilidade em atingir o alvo é mais alta, tal como podemos ver no quadro I, (Shankar & Balasubramanian, 2009).

Quadro I - Diferenças entre marketing de massa e *mobile* marketing.

Dimensão	Marketing de massas	<i>Mobile Marketing</i>
Audiência	Todos os utilizadores existentes e potenciais do produto.	Todos os utilizadores potenciais de produtos que utilizam dispositivos móveis que optarem por receber a comunicação.
Potencial de comunicação	Texto, voz, vídeo e em formatos bastantes ricos.	De texto, voz, vídeo e muito limitado espaço visual com limitações na velocidade de transmissão.
Direcção típico de comunicação	<i>Marketeer</i> para cliente	Interactiva entre <i>marketeer</i> e cliente
Capacidade de entregar a mensagem por local de destino	Baixo	Alto
Capacidade de medir e monitorar a resposta	Baixo	Alto
Capacidade de targeting	Baixo	Médio
Custo por público alvo	Alto	Baixo

Fonte: adaptado de Shankar e Balasubramanian (2009, pp. 119)

2.5 O CRM aplicado ao recrutamento e selecção

As tecnologias de informação causaram alterações na forma de recrutamento nas últimas décadas, a internet passou a actuar como canal de comunicação entre empregadores e candidatos. A tecnologia permitiu que *Websites* corporativos e candidatos a empregos se tornassem mais sofisticados e interactivos (Barber, 2006).

A Internet e os sistemas de comunicação electrónicos facilitam atualmente o recrutamento de candidatos, que podem agora utilizar aplicações informáticas de forma a preencher o seus dados pessoais online e enviá-los automaticamente. As técnicas de *e-recruitment* (recrutamento online) têm uma função essencial no armazenamento de *CV* numa base de dados, para futuras ofertas de emprego (Correia, 2010).

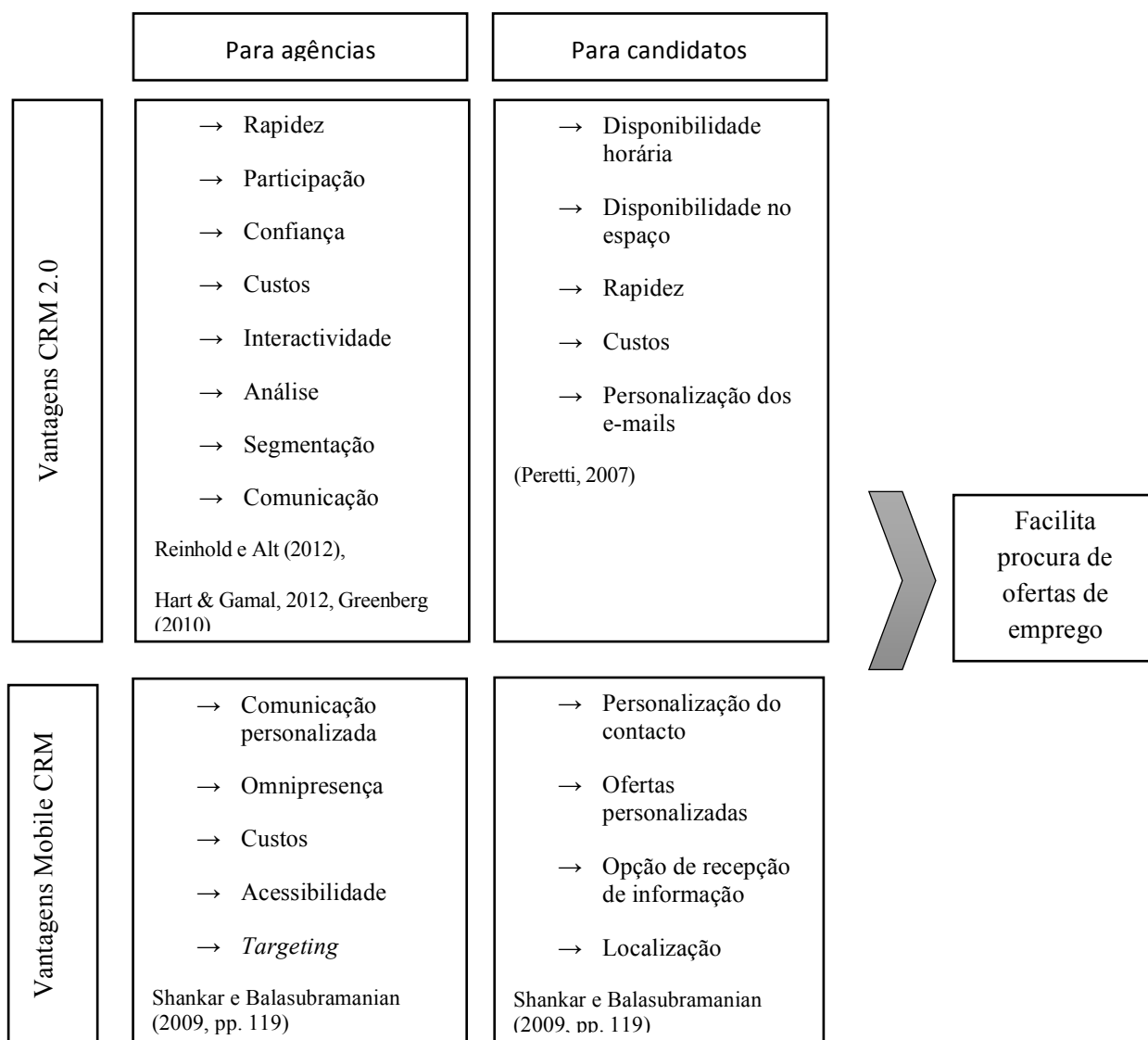
Atualmente, o recrutamento *online* ganhou espaço e é uma útil aplicação da tecnologia de informação ao serviço das pessoas. Por um lado, facilita a procura de emprego

para os candidatos interessados, por outro lado, facilita o trabalho de profissionais do ramo, que utilizam as suas bases de dados na pesquisa de candidatos. Em suma, o recrutamento *online* ou *e-recruitment* tem vantagens consideráveis para as empresas de recrutamento, tais como: os baixos custos das suas publicações *online*, facilidade de segmentação de candidatos através da pesquisa nas bases de dados, atingir uma população distinta dos meios tradicionais como os jornais. Por outro lado, o recrutamento *online* oferece também vantagens para os candidatos: A recepção de ofertas adequadas ao perfil e interesse do candidato; A pesquisa de ofertas de emprego a partir de casa e a qualquer hora; disponibilização do *CV* com informações profissionais, 24 horas por dia e sem limitações terrestres (Peretti, 2007).

O recrutamento *online* envolve não só a comunicação de ofertas de emprego através da Internet, como também um conjunto de ferramentas tecnológicas capazes de realizar a triagem de *CVs* e manter uma base de dados atualizada e eficiente na busca de pessoas com características específicas (Mitter & Orlandini, 2005).

3 – FRAMEWORK E HIPÓTESES

Este capítulo apresenta uma *framework* para identificar de que forma o CRM 2.0 e o *mobile* CRM ajudam os candidatos a encontrar emprego de forma personalizada, assim como as vantagens da utilização de CRM 2.0 e *mobile* CRM tanto para as agências de recrutamento, como para os candidatos. Com base na revisão bibliográfica foram identificadas diversas dimensões usadas em vários estudos para caracterizar CRM 2.0 e *mobile* CRM. A *framework* proposta representa uma combinação entre os conceitos mais importantes.



Fonte: Autor

Figura 3- *Framework* de análise

3.1. Personalização das ofertas de emprego

Da revisão de literatura, podemos concluir que o recrutamento *online* tem vantagens para os candidatos, na medida em que, atualmente é possível receber ofertas de emprego adequadas ao perfil e interesse de cada candidato (Peretti, 2007). Para isso as técnicas de *e-recruitment* têm um papel fundamental no armazenamento de *CV* numa base de dados, para futuras ofertas de emprego (Correia, 2010). É assim que se destaca o papel do software de CRM para armazenamento de dados e posterior selecção de candidatos de acordo com as suas características. Posto isto, construiu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 "O envio de ofertas de emprego personalizadas é influenciado pela utilização de Software de CRM por parte das empresas".

3.2. CRM 2.0 e Social Media

Da revisão de literatura podemos concluir que o CRM 2.0 aproveita os *Social Media* como estratégia de CRM (Reinhold & Alt, 2012), concentrando-se na interacção, comunicação e cooperação. De acordo com Reinhold e Alt (2012), existe uma componente de análise, associada aos *social media*, uma vez que fornecem diferentes tipos de conteúdo: os conteúdos de um *post*, os dados sobre a fonte, os dados fornecidos nos perfis com informações sobre e-mail, hobbies, interesses.

Assim, conjugando todas estas vantagens do CRM 2.0 e adaptando-se à realidade das empresas de recrutamento e à sua utilização das redes sociais, colocaram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2 - "As empresas que utilizam software de CRM têm maior percepção da importância do CRM 2.0 para as empresas e para os candidatos."

Hipótese 3 - "A maioria das empresas de recrutamento utiliza as redes sociais regularmente"

3.3. Utilização do *Mobile CRM*

Quanto ao *mobile CRM*, é importante identificar a comunicação, localização, *targeting* e custo por contacto, com base das características apresentadas por Shankar e Balasubramanian (2009, p. 119). É também importante salientar a omnipresença, acessibilidade e interactividade, apresentados por Camponovo *et al.* (2005).

Assim, conjugando todas estas características apontadas na revisão de literatura sobre *mobile CRM*, construiu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4 “As empresas que utilizam *software* de CRM têm maior percepção da importância do *mobile CRM* para as empresas e para os candidatos.”

4 - METODOLOGIA

4.1. Tipo de estudo

O presente estudo é considerado um estudo exploratório, pois pretende perceber e elucidar um tema pouco investigado, nomeadamente, o CRM nas empresas de recrutamento e selecção. Um estudo exploratório constitui um meio valioso de descobrir o que está a acontecer e buscar novos conhecimentos (Robson citado por Saunders *et al.*, 2007).

4.2. Método de amostragem e amostra

A técnica de amostragem utilizada é não probabilística baseada em julgamento, uma técnica onde os elementos da população são definidos segundo o juízo do investigador, de forma a melhor responder às perguntas de investigação e atingir os objectivos (Saunders *et al.*, 2007). Neste caso particular, foram escolhidas as empresas de recrutamento particularmente informativas e de acordo com os objectivos do estudo. Assim, foram procuradas empresas de recrutamento de cada país da União Europeia, em listagem de empresas. Este tipo de amostra, baseada em juízo, apesar de não oferecer as mesmas garantias das amostras probabilísticas, justifica-se em estudos exploratórios, como primeira

aproximação ao conhecimento dos contornos de uma dada problemática ou de um certo universo de estudo (Moreira, 2007). A escolha deste método deveu-se essencialmente à riqueza de informação possível de obter através da selecção de casos particulares.

A amostra obtida é composta por 35 empresas de vários países da UE, na sua maioria com sede em Portugal (22,9%), na Holanda (11,4%) e na Bélgica (8,6%). A maioria das empresas presentes neste estudo é privada (91,4%), tem entre 1 e 10 funcionários (34,3%) e utiliza software de CRM (68,6%). A maioria dos inquiridos tem entre 25 e 34 anos (45,7%) e é do sexo feminino (71,4%).

Quadro II – Perfil da amostra

			N	%
Dados empresariais	Número de funcionários	1-10	12	34,4
		11-50	9	25,7
		51-250	10	28,6
		>250	4	11,4
		Total	35	100,0
	Classificação da empresa	Pública	3	8,6
		Privada	32	91,4
		Total	35	100,0
	Sede	Austria	2	5,7
		Bélgica	3	8,6
		Bulgaria	1	2,9
		Alemanha	1	2,9
		Irlanda	2	5,7
		Luxemburgo	2	5,7
		Holanda	4	11,4
		Portugal	8	22,9
		Roménia	1	2,9
		Eslováquia	1	2,9
		Espanha	2	5,7
		Suécia	1	2,9
		Suiça	2	5,7
		Inglaterra	4	11,4
		EUA	1	2,9
		Total	35	100,0
Dados pessoais	Idade	19-24 anos	5	14,3
		25-34 anos	16	45,7
		35 - 44 anos	10	28,6
		45-54 anos	2	5,7
		55-64 anos	2	5,7
		Total	35	100,0
	Género	Masculino	10	28,6
		Feminino	25	71,4
		Total	35	100,0
	Cargo que ocupa	CEO	6	17,1
		Responsável de Comunicação	1	2,9
		Responsável Dep.Informática	1	2,9
		Responsável Dep. Marketing	2	5,7
		Responsável Dep. RH	5	14,3
		Recrutamento e avaliação psicológica	7	20,0
		Outro	13	37,1
		Total	35	100,0

4.3. Recolha de dados

Para a recolha de dados utilizou-se um questionário online, numa versão Portuguesa e outra Inglesa (anexo A) que foi alojado na plataforma *Qualtrics* e divulgado por e-mail aos contactos previamente seleccionados, por se apresentar como um método de rápida difusão e com custos reduzidos.

Antes do envio do questionário, foi realizado um pré-teste junto de 14 pessoas, do qual resultou um ajuste no enunciado de algumas perguntas e a exclusão de uma pergunta. O pré-teste tem como objectivo avaliar a adequação do questionário, isto é, a formulação das perguntas e a sua disposição conjunta (Moreira, 2007). O questionário esteve disponível online durante as duas últimas semanas do mês de Julho e todo o mês de Agosto. No total, foram enviados 400 questionários, foram obtidas 44 respostas e apenas consideradas 35, uma vez que foram eliminados os questionários incompletos. Foi feito *follow up* de forma a obter um maior número de respostas.

Após a recolha, foi realizado o tratamento quantitativo dos dados, numa análise estatística univariada e multivariada com o auxílio do *software* informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4.4. Questionário

Os dados foram recolhidos mediante fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram recolhidos através de um questionário, instrumento escolhido devido à facilidade em chegar a uma amostra vasta e dispersa no espaço (Portugal e UE) e às suas respostas estarem previamente definidas, o que ajuda na análise e interpretação de resultados.

O questionário foi estruturado em cinco partes, de acordo com os objectivos do trabalho: a primeira relativa aos dados empresariais pessoais (Questão 1 a 3); a segunda relativa aos dados pessoais (Questão 4 a 6); a terceira foca a forma como o CRM 2.0 ajuda o cidadão na procura de emprego (Questão 7 a 11); a quarta explora o potencial do mobile

CRM na ajuda a quem procura emprego (Questão 12 a 13) e por último, a quinta parte, faz um levantamento sobre a forma como os sistemas de informação podem ser melhorados tendo em conta as exigências do cidadão e do mercado (Questão 14 a 15). Todas as respostas eram de preenchimento obrigatório, numa tentativa de evitar respostas em branco. O quadro III apresentado de seguida, resume os objectivos do trabalho e as variáveis a estudar.

Quadro III – Variáveis a estudar

Questão de investigação: De que forma pode o sistema de CRM das empresas de recrutamento ajudar os candidatos inscritos a encontrarem emprego, através de ofertas personalizadas de acordo com o seu perfil?		
Objectivos	Variáveis a estudar	Detalhes na medição de dados
Dados empresariais	- Nº de funcionários da empresa	1-10 , 11-50, 51-250, > 250
	- Classificação da empresa	-Pública, Privada
	- País	Lista de países
Dados pessoais	Idade	Menos 18, 19-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, 65 ou mais
	Género	Masculino, Feminino
	Cargo	CEO, Responsável Comunicação, Informática, RH, Marketing, Recrutamento e avaliação psicológica ou outro.
Analisar de que forma o CRM 2.0 auxilia o candidato na procura de emprego	-Utilização de software de CRM por parte da empresa	Sim/Não
	-Comunicação via e-mail	- Ofertas personalizadas (Habilitações literárias do candidato, Áreas de interesse, Localização do candidato, Experiência anterior do candidato)
	- Vantagens para as empresas em utilizar o CRM 2.0	- Vantagens identificadas na framework
	- Vantagens apresentadas ao candidato	- Vantagens identificadas na framework
	- Utilização dos Social Media	- Frequência - Forma de utilização - Redes
Analisar de que forma o mobile CRM auxilia o candidato na procura de emprego	- Utilização de mobile CRM	- Frequência - Forma de utilização
	- Vantagens apresentadas ao candidato	- Vantagens identificadas na framework
	- Vantagens para as empresas em utilizar o <i>mobile CRM</i>	- Vantagens identificadas na framework
De que forma o sistema de informação pode ser melhorado	- Melhorias implementadas recentemente	- Software - Base de dados melhor - Exploração do <i>Website</i>
	- Melhorias previstas a curto prazo	- Interligação de plataformas de contacto - Exploração do canal mobile - Utilização dos Social Media

Fonte: Autor

4.5. Operacionalização de questionário

A caracterização da empresa foi feita através de questões como o número de funcionários, classificação da empresa e sede. Quanto à caracterização sócio demográfica foi feita através de questões relacionadas com a idade, sexo e cargo profissional ocupado. A relação entre a utilização de sistemas de CRM e as agências de recrutamento foi caracterizada através de questões com respostas dicotômicas (Sim ou Não), escolha múltipla e escala de *Likert* de 5 pontos que variavam entre 1 - Discordo Totalmente e 5 - Concordo Totalmente.

A percepção das vantagens da utilização de 2.0 e mobile CRM tanto para as empresas como para os candidatos, foi obtida exclusivamente através de respostas com base na escala de *Likert*. Quanto à frequência de utilização de redes sociais ou de *smartphones*, foi utilizada também uma escala de *Likert* de 5 pontos, entre 1-Nunca e 5-Sempre.

5 – Resultados

5.1. CRM 2.0

5.1.1 Personalização

Do total de empresas estudadas a maioria utiliza *software* de CRM (68,6%) e envia ofertas de emprego diária ou semanalmente aos candidatos por e-mail (65,7%). Do total de empresas que envia ofertas de emprego, 83,3% personalizam as ofertas de acordo com as preferências previamente seleccionadas pelos candidatos ao inscreverem-se no *Website*/plataforma. A maioria destas empresas tem em conta as “áreas de interesse do candidato” (32,1%), seguindo-se as “habilitações literárias” (25%) e a “localização do candidato” (23,2%).

No sentido de testar a hipótese 1 “O envio de ofertas de emprego personalizadas é influenciado pela utilização de Software de CRM por parte das empresas” recorreu-se a um teste do Qui-quadrado. Verificou-se que do total de empresas que utiliza *Software* de CRM

(68,6%), a maioria (85%) opta pelo envio de ofertas de emprego personalizados para os candidatos. No entanto, as diferenças entre empresas que têm e não têm *software* de CRM, não são estatisticamente significativas ($\chi^2(1)=0,624$; $p>0,05$), não nos permitindo assim aceitar a hipótese em estudo. Este resultado pode dever-se à dimensão da amostra, sendo por isso necessário desenvolver esta questão em estudos posteriores com uma amostra maior.

5.1.2. Importância do CRM 2.0

Para avaliar a importância do CRM 2.0, procedeu-se à criação de dois índices sintéticos de modo a englobar a percepção das vantagens do CRM 2.0 para as empresas e para os candidatos. Com o objectivo de testar a Hipótese 2 “As empresas que utilizam software de CRM têm maior percepção da importância do CRM 2.0 para as empresas e para os candidatos.”, realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (Anexo C), verificou-se que os dados não seguiam uma distribuição normal ($p=0,000$) e por esse motivo optámos pela aplicação do teste não-paramétrico *Mann-Whitney* (M-U) para inferir sobre as diferença de médias entre empresas que utilizam *software* de CRM e as que não utilizam.

Começou-se por testar a fiabilidade dos índices através do *Cronbach's Alpha*, cujo valor é de 0,765 e 0,879 para o índice global de percepção da vantagem do CRM 2.0 para as empresas e para os candidatos, respectivamente. Estes valores garantem uma boa fiabilidade (Anexo B).

De acordo com os resultados obtidos a partir das estatísticas descritivas (Quadro IV), é possível observar algumas diferenças de médias, entre empresas que utilizam e empresas que não utilizam *software* de CRM. As empresas que utilizam *Software* de CRM têm maior percepção das vantagens do CRM para as empresas (Quadro V). A média das ordenações é superior nas empresas que utilizam *Software* (escala crescente). No entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas ($M-W=89,500$; $p=0,133$).

Quadro IV– Estatísticas descritivas

	Utilizadores de Software de CRM(N=24)		Não utilizadores de Software de CRM (N=11)	
	Média (N=24)	Desvio Padrão	Média (N=11)	Desvio Padrão
Índice de percepção das vantagens do CRM 2.0 para as empresas	4,04	0,310	3,74	0,550
Índice de percepção das vantagens do CRM 2.0 para as para os candidatos	4,11	0,670	3,73	0,65

Escala: 1=Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente

Quadro V- Teste *Mann-Withney*

	Mediana de ordenações		
	Mann-Withney	Utilizadores de Software de CRM (N=24)	Não utilizadores de Software de CRM (N=11)
Índice de percepção das vantagens do CRM 2.0 para as em-presas	89,500	19,77	14,14
Índice de percepção das vantagens do CRM 2.0 para as para os candidatos	89,000	19,79	14,09

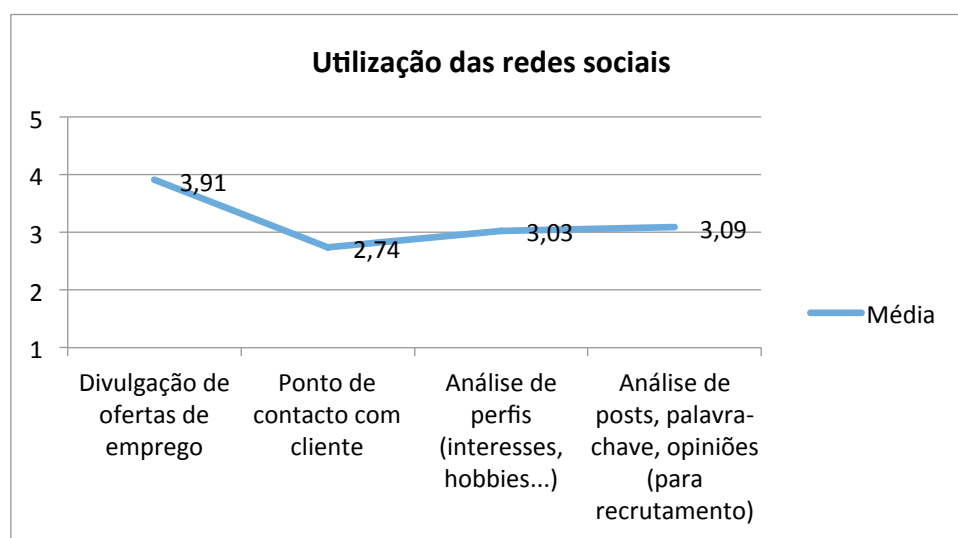
Também é possível observar que as empresas que utilizam *Software* de CRM têm maior percepção das vantagens do CRM para os candidatos. A média das ordenações é superior nas empresas que utilizam *Software* (escala crescente). No entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas ($M-W=89,000$; $p=0,133$).

Os resultados obtidos não nos permitem aceitar a hipótese 2 “As empresas que utilizam software de CRM têm maior percepção da importância do CRM 2.0 para as empresas e para os candidatos.”.

5.1.3. Utilização das redes sociais

Para verificar a hipótese 3 “A maioria das empresas de recrutamento utiliza as redes sociais regularmente”, avaliou-se primeiramente o número de empresas que utilizavam as redes sociais e concluiu-se que do total das empresas no estudo, 100% estava presente nas redes sociais. Posteriormente, procedeu-se à análise das dimensões relacionadas com a forma e frequência de utilização das redes sociais, e para isso, criou-se um índice sintético de utilização das redes sociais que englobasse a “divulgação de ofertas de emprego”, “ponto de contacto com o cliente”, “análise de perfis” e “análise de *posts*, palavra-chave e opiniões”.

A fiabilidade e consistência do índice são aceitáveis (*Cronbach's Alpha*= 0,648). A média global do índice é de 3,19 pontos, o que indica que, em média, a utilização é positiva, uma vez que a média é ligeiramente acima do centro da escala 3, confirmando-se assim a hipótese 3 (Anexo B).



Escala: 1= “Nunca”; 5=“Sempre”

Figura 4 – Utilização das redes sociais por parte das agências de recrutamento

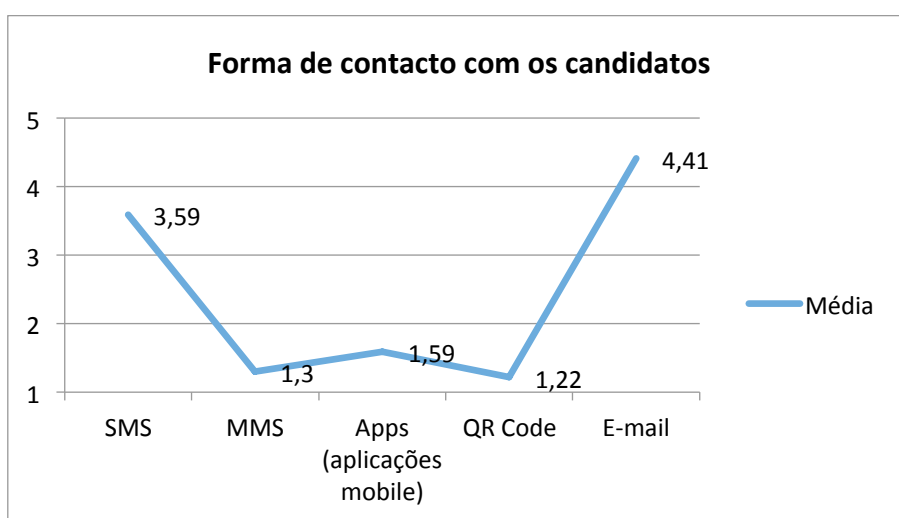
Procedendo-se à análise das afirmações que compõem o índice, verificou-se que a “divulgação de ofertas de emprego”, recolheu uma média de respostas de 3,91 (numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nunca” e 5 corresponde a “Sempre”). Do total das empresas, 74,3% utiliza “muitas vezes” ou “sempre” as redes sociais como forma de divulgar ofer-

tas de emprego. Em relação à utilização das redes sociais como ponto de contacto com o candidato, a média não apresenta valores positivos (2,74), sendo que 34,4% respondeu “algumas vezes” e 28,6% “poucas vezes”. A análise de perfis e a análise de *posts* e opiniões para recrutamento, apresentam uma média de 3,03 e 3,09, respectivamente.

Considerou-se também importante analisar que redes sociais eram mais utilizadas pelas empresas de recrutamento. Verificou-se que o *LinkedIn* é a mais utilizada (37,4%), seguida do *Facebook* (35,2%) e *Twitter* (19,8%).

5.2. Mobile CRM

Do total de empresas inquiridas, 77,1% utiliza tecnologias móveis para contactar os candidatos. Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “nunca” e 5 corresponde “sempre”, verifica-se que a média de utilização de SMS como forma de contacto com os candidatos é de 3,59 pontos e do *E-mail* é de 4,41 pontos. Por outro lado, verificou-se uma média inferior na utilização de MMS, *Apps* e *QR Codes*. Relativamente à utilização de MMS, 96,3% respondeu “nunca” ou “poucas vezes”, assim como em relação às *Apps* ao *QR Code* em que 66,7% e 81,5% dos inquiridos respondeu “nunca” ter utilizado.



Escala: 1=“Nunca”, 5= “Sempre”

Figura 5 – Forma de contacto com os candidatos por parte das agências de recrutamento

5.2.1 Vantagens do mobile CRM

Com o objectivo de testar a hipótese 4 “As empresas que utilizam *software* de CRM têm maior percepção da importância do *mobile* CRM para as empresas e para os candidatos.”, foram criados dois índices sintéticos de modo a englobar a percepção das vantagens do *mobile* CRM para as empresas e para os candidatos.

Começou-se por testar a fiabilidade dos índices através do *Cronbach's Alpha*, cujo valor é de 0,751 para índice global de percepção da vantagem do *mobile*, ou seja, a fiabilidade é boa e é de 0,576 para o índice global de percepção da vantagem do *mobile* para os candidatos, ou seja o índice é razoável (Anexo B).

Como já tinha sido testado anteriormente através do teste de *Kolmogorov-Smirnov* (Anexo C), verificou-se que os dados não seguiam uma distribuição normal ($p=0,000$), optou-se novamente por utilizar o teste não-paramétrico *Mann-Whitney* (M-U) para inferir sobre as diferenças de médias entre empresas que utilizam *software* de CRM e as que não utilizam.

De acordo com os resultados obtidos a partir das estatísticas descritivas (Quadro VI), é possível observar algumas diferenças de médias, entre empresas que utilizam e empresas que não utilizam *software* de CRM. As empresas que utilizam *Software* de CRM têm maior percepção das vantagens do *mobile* CRM para as empresas. A média das ordenações é superior nas empresas que utilizam *Software* (escala crescente). No entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas ($M-W=116,500$; $p=0,587$).

Também é possível observar que as empresas que utilizam *Software* de CRM têm maior percepção das vantagens do *mobile* CRM para os candidatos. A média das ordenações é superior nas empresas que utilizam *Software* (escala crescente). No entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas ($M-W=109,000$; $p=0,430$).

Os resultados obtidos permitem rejeitar a hipótese 4 “As empresas que utilizam *software* de CRM têm maior percepção da importância do *mobile* CRM para as empresas e para os candidatos.”, apesar de as diferenças não serem estatisticamente significativas.

Quadro VI– Estatísticas descritivas

	Utilizadores de Software de CRM(N=24)		Não utilizadores de Software de CRM (N=11)	
	Média (N=24)	Desvio Padrão	Média (N=11)	Desvio Padrão
Índice de percepção das vantagens do <i>mobile</i> CRM para as empresas	4,04	0,450	3,96	0,450
Índice de percepção das vantagens do <i>mobile</i> CRM para os candidatos	4,09	0,540	4,00	0,400

Escala: 1=Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente

Quadro VII- Teste *Mann-Withney*

	Mann-Withney	Mediana de ordenações	
		Utilizadores de Software de CRM (N=24)	Não utilizadores de Software de CRM (N=11)
Índice de percepção das vantagens do <i>mobile</i> CRM para as empresas	116,500	18,65	16,59
Índice de percepção das vantagens do <i>mobile</i> CRM para os candidatos	109,000	18,96	15,91

5.3. Melhorias ao sistema de CRM

Do total de empresas que afirmou terem ocorrido melhorias no último ano em relação aos processos da empresa (74,3%), a maioria das alterações foram relativas ao *software* utilizado (20,9%), à exploração do Website (18,6%) e à exploração do canal *mobile* (18,6%).

Do total de empresas, 54,3% afirma estarem previstas alterações no sistema de CRM a curto ou médio prazo. Entre as alterações previstas, destacam-se as alterações ao *software* utilizado (25,3%), a exploração do Website (21,5%) e a interligação de plataformas de contacto e maior utilização dos *Social Media* (16,5%).

Quadro VIII – Melhorias implementadas e melhorias a implementar

	Melhorias implementadas		Melhorias a implementar	
	N	%	N	%
<i>Software</i> utilizado	9	20,90	20	25,30
Aproveitamento das bases de dados da empresa	6	14,00	12	15,20
Exploração do <i>Website</i>	8	18,60	17	21,50
Interligação de plataformas de contacto (<i>Website</i> , <i>Social Media</i> , telemóvel)	5	11,60	13	16,50
Exploração do canal <i>mobile</i>	8	18,60	4	5,10
Maior utilização dos <i>Social Media</i>	7	16,30	13	16,50

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

6.1. Discussão e principais conclusões

Pelos resultados obtidos podemos concluir que a utilização de *software* de CRM e a personalização dos contactos feitos é cada vez mais uma realidade das agências de recrutamento. A amostra estudada reflecte essa mesma realidade: 68,6% das empresas utilizam *software* de CRM e a grande maioria das empresas que envia ofertas de emprego via *e-mail*, personaliza os conteúdos para os candidatos. De uma forma geral é possível salientar que o CRM 2.0 está presente em grande parte das empresas que, não só utilizam um sistema de CRM, como o conjugam com o desenvolvimento de um *Website* próprio e uma forte presença nas redes sociais como o *LinkedIn*. No que diz ao *mobile* CRM os desenvolvimentos não são tão notórios, pois apesar de a maioria das empresas utilizar tecnologias móveis no contacto dos candidatos, as formas de contacto que se salientam são as SMS e os *e-mails*.

O sistema de CRM quando bem utilizado pelas agências de recrutamento, pode constituir uma ferramenta essencial para facilitar o trabalho tanto da própria empresa, como facilitar a procura de emprego para os candidatos. Com este estudo concluiu-se que são as empresas que utilizam *software* próprio de CRM são as que mais enviam ofertas personalizadas de emprego para os candidatos.

Pelos resultados obtidos podemos concluir ainda que as empresas que utilizam *software* de CRM têm maior consciência das vantagens do CRM 2.0 tanto para candidatos como para a própria empresa.

Com este estudo concluiu-se que é forte a presença das agências de recrutamento nas redes sociais, principalmente em redes como o *LinkedIn* e *Facebook*. A sua utilização passa maioritariamente pela divulgação de ofertas de emprego, no entanto, há ainda uma componente de análise, tanto de *posts* como de perfis dos candidatos, que pode ainda ser

explorada visto que a grande maioria das empresas ainda utiliza as redes sociais para esta análise “algumas vezes”.

Concluimos também através dos resultados obtidos que as empresas que utilizam *software* de CRM têm maior percepção das vantagens do *mobile* CRM tanto para candidatos como para a própria empresa, à semelhança do que acontece com o CRM 2.0.

No que diz respeito às melhorias implementadas recentemente e às melhorias a implementar no sistema de CRM e apesar de Peretti (2007) considerar como um grandes tendências para o futuro do recrutamento *online*, os esforços de recrutamento através do canal *online* por parte das agências de recrutamento. O que se salientou deste estudo em particular, é que 77,1% das empresas utiliza tecnologias móveis para contactar candidatos, mas apenas utiliza as SMS e E-mail com frequências, pois as MMS, Apps e os QR Codes são ainda utilizados com pouca frequência ou até mesmo não utilizados pelas empresas. Seria de esperar que do total de empresas que admitem fazer melhorias no software a curto prazo, uma das prioridades fosse o desenvolvimento do canal *mobile*, mas das 54,3% de empresas que tem previstas melhorias a curto prazo, apenas 5,1% refere as melhorias no canal *mobile*. Este resultado permite-nos sugerir às empresas um maior aproveitamento do canal *mobile*, nomeadamente através de aplicações *mobile* com ofertas de emprego, numa era de crescente utilização de *smartphones*.

Das melhorias ao sistema de CRM implementadas recentemente, salientaram-se as preocupações das agências com o *software* utilizado, refletindo cada vez mais a preocupação das empresas se focarem no cliente, neste caso em específico, o candidato. Foram notórias também as melhorias feitas pelas empresas no que diz respeito à exploração do *Website* e do canal *mobile*. Por outro lado nas melhorias previstas a curto prazo, destacam-se também *software* utilizado, a exploração do *Website* e a interligação de plataformas de contacto e maior utilização dos *Social Media*, realçando-se aqui o crescente aproveitamento do software

de CRM e da interligação de plataformas capazes de dar uma maior informação sobre o cliente e de auxiliar as empresas na divulgação das ofertas de emprego.

6.1. Limitações do estudo

No decorrer deste estudo salientaram-se algumas limitações. Esta investigação limitou-se a uma análise quantitativa, no entanto, um estudo qualitativo poderia ser uma forma de aprofundar a análise e dar outra perspectiva sobre agências de recrutamento e a utilização de sistemas de CRM, que não estão contempladas no questionário. Também por questões de facilidade de língua e de contactos, a divulgação do questionário foi feita com base em alguns contactos pessoais e por isso, contribuiu para que a maioria das empresas presentes no estudo tenha sede em Portugal. O reduzido tamanho na amostra revelou-se também uma limitação no estudo, visto não ser possível extrapolar as conclusões para o universo das empresas de recrutamento. Por fim, sendo uma amostra baseada em julgamento e não probabilística, não pode ser considerada representativa da população.

6.2. Recomendações para pesquisas futuras

Tendo por base os resultados obtidos e as limitações intrínsecas a esta investigação, surgem algumas recomendações. Em primeiro lugar, uma análise qualitativa poderia enriquecer bastante o estudo, possibilitando a recolha de dados sob a forma de resposta aberta, permitindo identificar vantagens e desvantagens do CRM 2.0 e *Mobile CRM*, possíveis áreas de melhoria no que diz respeito à sua utilização por parte das agências de recrutamento. Este estudo carece também de uma investigação mais aprofundada com uma amostra maior que permita confirmar algumas questões estatísticas que nesta dissertação não foram possíveis de compreender. Uma estudo comparativo entre os vários países da Europa seria também uma mais valia para conhecer a realidade das agências de recrutamento e compreender as diferenças que as mesmas multinacionais têm de país para país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-alak, A. & Alnawas , I. (2010). Mobile Marketing: Examining the Impact of Trust, Privacy Concern and Consumers' Attitudes on Intention to Purchase. *International Journal of Business and Management*, Vol 5, No.3, pp. 28-41.

Almotairi, M. (2008). *CRM Success Factors Taxonomy*. Trabalho apresentado European and Mediterranean Conference on Information System, Dubai, 25-26 Maio.

Barber L., (2006). E-recruitment Developments. *HR Network Paper MP63* (1st ed.) Brighton: The Institute for Employment Studies.

Camponovo, G., Pigneur, Y., Rangone, A. & Renga, F. (2005). *Mobile customer relationship management: an explorative investigation of the Italian consumer market*. Trabalho apresentado em 4th International Conference on Mobile Business, Sydney, Australia, 11-13 Julho.

Caralli, R. (2004). The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. *Software Engineering Institute*. Recuperado em 20 Setembro, 2013, de: <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?AssetID=7129>

Correia, C. (2010). *Encontrar um emprego através da internet: modelo de portal de recrutamento online para a Administração Pública Local Autárquica*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

Decreto-Lei n.º 132/99, de 21 de Abril. *Diário da República N.º 93/99 SÉRIE I-A*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Lisboa.

Eurostat (2012). *News Release. Euroindicators*. Recuperado em 23 Dezembro, 2012 de:

URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-31082012-BP/EN/3-31082012-BP-EN.PDF

Faase, R., Helms, R. & Spruit, M. (2011) Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM, *Int. J. Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 5, No. 1, pp.1–22.

Finnegan, J. & Currie, L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 153– 167.

Greenberg, P. (2010). "The impact of CRM 2.0 on customer insight", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp. 410 – 419.

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, 2d ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hart, S. & Kassem, G. (2012). *Social customer relationship management – from customer to friend*. Trabalho apresentado em European and Mediterranean Conference on Information System, Munich, Germany, 7-8 Junho.

Hsu, F. & Lin, S. (2008). mCRM's New Opportunities of Customer Satisfaction. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 40.

Isaías, P., Pífano, S. & Miranda, P. (2011). Social Network Sites: Modeling the New Business-Customer Relationship. In Safar, M. & Mahdi, K. (eds) *Social Networking and Community Behavior Modeling: Qualitative and Quantitative Measures*. Hershey, PA: IGI Global.

Kaplan, A.M. e Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*., Vol. 53, Issue 1, pp. 59-68.

- King, Stephen F ; Burgess, Thomas F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, Vol 37, Issue 4, pp. 421–431.
- Kumar, S. (2004) Mobile communications: global trends in the 21st century. *Int. J. Mobile Communication*, Vol. 2, No. 1, pp.67–86.
- Mitter, G. & Orlandini, J. (2005). Recrutamento online/internet. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais: on-line*, Vol.2, No.2, pp 19-34.
- Moreira, Carlos Diogo (2007). *Teoria e Práticas de Investigação*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- O'Reilly, Tim (2007): What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *International Journal of Digital Economics* No. 65, pp. 17-37.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp.167-176.
- Parasuraman, A. & Zinkhan, G. (2002). Marketing to and serving customers through the internet: an overview and research agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4, pp. 286-95.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*. 3ªEdição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ranjan, J. & Bhatnagar V. (2008). Critical Success Factors For Implementing CRM Using Data Mining. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol.9, No. 3.
- Reinhold, O. & Alt, R. (2012). Social Customer Relationship Management: State of the Art and Learnings from Current Projects. *BLED 2012 Proceedings*. Paper 26.

Ryals, L. & Payne, A. (2001). Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, Vol 9, pp. 3-27.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. (4th ed.). Prentice Hall.

Sinisalo, J., Salo, J., Karjaluoto, H. & Matti L. (2007). Mobile customer relationship management: underlying issues and challenges. *Business Process Management Journal*, Vol. 13, Issue 6 , pp. 771-787.

Shankar, V. & Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing* , Vol. 23, Issue 2, pp. 118–129.

ANEXOS

Anexo A – Questionário (versão portuguesa)



Este questionário tem objectivos meramente académicos e destina-se a recolher informação para uma dissertação do Mestrado em Marketing, do ISEG, que irá estudar a utilização de CRM (Customer Relationship Management) em agências de recrutamento. A sua participação é muito importante para a concretização deste objectivo. Os dados são confidenciais. Agradeço desde já a sua colaboração no preenchimento deste questionário que demora cerca de 8 minutos. No final deste trabalho ser-lhe-ão enviados os principais resultados do estudo.

E-mail: tania.gregorio24@gmail.com

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/taniagregorio24>

Dados da empresa

1. Quantos funcionários tem a sua organização?

- ☐ 1-10
- ☐ 11-50
- ☐ 51-250
- ☐ > 250

2. Qual a classificação da sua empresa?

- ☐ Pública
- ☐ Privada

3. Onde fica a sede da empresa?

(Lista de países)

4. Idade

- ☐ Menos 18 anos
- ☐ 19-24 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-54 anos
- ☐ 55-64 anos
- ☐ 65 ou mais anos

5. Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

6. Cargo que ocupa

- ☐ CEO
- ☐ Responsável Comunicação
- ☐ Responsável Dep. Informática/Tecnologia
- ☐ Responsável Dep. Responsável Dep. Marketing
- ☐ Responsável Dep. RH
- ☐ Recrutamento e avaliação psicológica
- ☐ Outro

7. Considere o CRM como uma abordagem estratégica de marketing relacional que visa criar relacionamentos rentáveis e de longo prazo com clientes através do uso de Tecnologia de Informação.

A empresa utiliza algum software de CRM? (Exemplo: Microsoft Dynamics, sugar CRM, Salesforce, etc)

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. As ofertas de emprego diárias/semanais são enviadas aos registados no Website da empresa via e-mail?

☐ Sim

☐ Não

(Filtro: Se respondeu não passa para a pergunta 9)

8.1. Os e-mail com ofertas de emprego são enviados de forma personalizada de acordo com preferências previamente selecionadas pelos candidato/registado no *Website*?

☐ Sim

☐ Não

(Filtro: Se respondeu não passa para a pergunta 9)

8.1.1. O envio de e-mail com ofertas de emprego tem em conta (escolha todas as alternativas que se apliquem):

☐ Habilitações literárias do candidato

☐ Áreas de interesse do candidato

☐ Localização do candidato

☐ Experiência anterior do candidato

☐ Outro.

9. Na sua opinião, que vantagens têm as empresas de recrutamento em utilizar suportes como e-mail, a *Web* ou as redes sociais (CRM 2.0)?

O CRM 2.0 é importante para as empresas de recrutamento porque:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O envio de informação ao candidato é feito de forma rápida (ex: e-mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É possível participar em conversas com o candidato (através do e-mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É possível observar a actividade dos candidatos através das redes sociais (linkedin, facebook, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta a confiança dos candidatos (através do diálogo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A divulgação de toda a informação (tanto no site como nas redes sociais) transmite maior transparência ao candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo custo para a empresa contactar os candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite uma grande interactividade com os candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorre às redes sociais como ponto de contacto e meio de divulgar ofertas de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza as redes sociais como fonte de informação sobre o perfil do candidato (os seus gostos, interesses, formação académica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior facilidade de segmentação de candidatos através da pesquisa em base de dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atinge uma população diferente dos meios tradicionais (i.e.: imprensa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É possível realizar uma triagem de CV's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É possível manter uma base de dados atualizada que permita a busca de pessoas com características específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Na sua opinião, que vantagens a utilização de CRM 2.0 por parte das empresas de recrutamento pode trazer aos candidatos?

A utilização de CRM 2.0 facilita a procura de emprego para os candidatos porque:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
É possível enviar o CV 24h por dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É possível enviar o CV sem limitações terrestres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior rapidez e facilidade no envio de CVs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixos custos por candidatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepção de e-mails personalizados, de acordo com o perfil do candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A empresa está presente nas redes sociais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

(Se respondeu “Não” passa para a pergunta 13)

11.1 De que forma utiliza as redes sociais?

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Divulgação de ofertas de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponto de contacto com cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de perfis (interesses, hobbies...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de posts, palavra-chave, opiniões (para recrutamento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.2. Em que redes sociais a empresa está presente?

☐ Facebook

☐ LinkedIn

☐ Twitter

☐ Google +

☐ Outra

13. A empresa utiliza as tecnologias móveis para contactar os candidatos? (SMS, MMS, Aplicações mobile...)

☐ Sim

☐ Não

(Se respondeu “Não” passa para a pergunta 13.2)

13.1. De que forma a empresa contacta com os candidatos através do uso de telemóveis ou *smartphones*?

	Nunca	Poucas Vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apps (aplicação mobile)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QR code	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.2. Considere o mobile CRM como um conjunto de serviços que visa criar relacionamentos rentáveis e de longo prazo com os clientes através do uso de redes sem fio (i.e. telemóveis)

Na sua opinião, que vantagens têm as empresas de recrutamento em utilizar o *Mobile CRM* (SMS, MMS, Apps)?

O mobile CRM é importante para as empresas de recrutamento porque:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Permite uma comunicação personalizada com os candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite total Interactividade com os candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite Flexibilidade da comunicação (SMS, MMS, Apps)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O telemóvel/smartphone faz parte da vida dos utilizadores e está acessível 24h por dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O telemóvel/smartphone acompanha os utilizadores para qualquer lado (omnipresença)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem baixo custo por contacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem maior facilidade em atingir o alvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação chega apenas a quem opte por receber mensagens deste tipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem capacidade de medir respostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.3. Na sua opinião, que vantagens a utilização de *mobile CRM* por parte das empresas de recrutamento pode trazer aos candidatos?

A utilização de *mobile CRM* facilita a procura de emprego para os candidatos porque:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Permite a recepção de propostas de trabalho em qualquer local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite optar pela recepção ou não de conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite uma maior personalização no contacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que apenas as ofertas de emprego com as características previamente seleccionadas sejam enviadas para o candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. No último ano houve alguma melhoria relativa aos processos da empresa e sua forma de comunicar com os candidatos? (ex: mudanças na forma de contactar os candidatos, tanto a nível de inovações da *Web*, como inovações *Mobile*)

☐ Sim

☐ Não

(Se respondeu “Não” passa para a pergunta 15)

14.1. Que tipo de melhorias ocorreram?

Pode seleccionar mais do que uma opção.

- ☐ Software utilizado (alteração de software; adaptação de software às necessidades da empresa; integração de novas funcionalidades no software)
- ☐ Aproveitamento das bases de dados da empresa
- ☐ Exploração do website (Criação de website; Melhor aproveitamento do website já existente)
- ☐ Interligação de plataformas de contacto (Website, Social Media, telemóvel)
- ☐ Exploração do canal mobile (Utilização de SMS, MMS ou apps para contactar clientes registados; desenvolvimento de uma versão mobile do website)
- ☐ Maior utilização dos Social Media

15. Estão previstas alterações no sistema de CRM a curto/médio prazo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

(Se respondeu “Não” acaba o questionário)

15.1. Quais as alterações previstas?

Pode seleccionar mais do que uma opção.

- ☐ Software utilizado (alteração de software; adaptação de software às necessidades da empresa; integração de novas funcionalidades no software)
- ☐ Aproveitamento das bases de dados da empresa
- ☐ Exploração do website (Criação de website; Melhor aproveitamento do website já existente)
- ☐ Interligação de plataformas de contacto (Website, Social Media, telemóvel)
- ☐ Exploração do canal mobile (Utilização de SMS, MMS ou apps para contactar clientes registados; desenvolvimento de uma versão mobile do website)
- ☐ Maior utilização dos Social Media

ANEXO B – Índices sintéticos (*Alpha de Cronbach*)

Dimensão	Indicador	Média	Desvio-padrão	Alpha Cronbach
Índice global de percepção da vantagem do CRM 2.0 para as empresas	Rapidez	4,31	0,676	0,765
	Participação	4,00	0,642	
	Observação	3,77	0,731	
	Confiança	3,51	0,781	
	Transparência	3,77	0,690	
	Baixo custo	4,03	0,857	
	Interactividade	3,91	1,011	
	Divulgação de ofertas	4,00	0,939	
	Análise de perfis	3,86	0,8879	
	Segmentação de candidatos	4,09	0,879	
	Atinge uma população diferente dos meios tradicionais	4,03	0,747	
	Triagem de CV's	3,89	0,900	
	Base de dados atualizada	4,14	0,810	
Índice global de percepção da vantagem do CRM 2.0 para as candidatos	Envio de CV 24h por dia	4,06	0,802	0,879
	Envio de CV sem limitações terrestres	4,00	0,840	
	Rapidez e facilidade no envio de CVs	4,06	0,838	
	Baixos custos por candidatura	3,94	0,873	
	Personalização dos e-mails	3,89	0,758	
Índice global de vantagens do mobile CRM para os empresas	Comunicação personalizada	4,00	0,686	0,751
	Interactividade	3,94	0,802	
	Flexibilidade	4,17	0,747	
	Acessível 24h por dia	4,26	0,611	
	Omnipresença	4,17	0,707	
	Baixo custo	3,94	0,765	
	Facilidade em atingir o alvo	4,03	0,707	
	Opção de recepção de conteúdo	4,03	0,891	
Índice global de vantagens do mobile CRM para os candidatos	Medição de resposta	3,60	0,946	0,576
	Personalização no contacto	4,31	0,631	
	Personalização nas ofertas de emprego	4,09	0,612	
	Opção de recepção de conteúdo	3,74	1,039	
	recepção de ofertas independente do local	4,11	0,631	
Índice sintético de utilização das redes sociais	Divulgação ofertas de emprego	3,91	,951	0,648
	Ponto de contacto	2,74	1,120	
	Análise de perfis	3,03	1,014	
	Análise de posts	3,09	1,121	

Escala: 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente

Anexo C – Teste Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 2

		A empresa utiliza software de CRM?
N		35
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	1
	Maximum	2
Most Extreme Differences	Absolute	,686
	Positive	,686
	Negative	-,314
Kolmogorov-Smirnov Z		4,057
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Uniform.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		A empresa utiliza software de CRM?
N		35
Normal Parameter- s ^{a,b}	Mean	1,31
	Std. Deviation	,471
Most Extreme Differences	Absolute	,433
	Positive	,433
	Negative	-,252
Kolmogorov-Smirnov Z		2,564
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.